

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**HÀ VĂN MẠNH**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC  
PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ  
TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI -  
CHI NHÁNH THÁI NGUYÊN**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**  
**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**THÁI NGUYÊN - 2015**

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**HÀ VĂN MẠNH**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC  
PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ  
TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI -  
CHI NHÁNH THÁI NGUYÊN**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**  
**Mã số: 60.34.01.02**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. TRẦN VĂN QUYẾT**

**THÁI NGUYÊN - 2015**

**LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan luận văn này là công trình nghiên cứu của riêng tôi, chưa công bố tại bất cứ nơi nào. Mọi số liệu sử dụng trong luận văn này là những thông tin xác thực.

Tôi xin chịu mọi trách nhiệm về lời cam đoan của mình.

*Thái Nguyên, ngày      tháng      năm 2015*

**Tác giả luận văn**

***Hà Văn Mạnh***

## LỜI CẢM ƠN

Qua quá trình nghiên cứu làm luận văn, tôi đã nhận được sự giúp đỡ, ủng hộ của Thầy giáo hướng dẫn, các anh, chị, đồng nghiệp, bạn bè, cơ quan và gia đình tôi đã tạo điều kiện để tôi có thể hoàn thiện luận văn này.

Trước tiên, tôi xin chân thành cảm ơn TS. Trần Văn Quyết, thầy giáo hướng dẫn luận văn cho tôi, thầy đã giúp tôi có phương pháp nghiên cứu đúng đắn, nhìn nhận vấn đề một cách khoa học, lôgic, qua đó đã giúp cho đề tài nghiên cứu của tôi có ý nghĩa thực tiễn và có tính khả thi.

Tiếp theo, tôi xin chân thành cảm ơn ban lãnh đạo Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân đội - Chi nhánh Thái Nguyên, Các doanh nghiệp, Khách hàng và các đồng nghiệp... đã giúp tôi nắm bắt được thực trạng, cũng như những vướng mắc và đề xuất Xây dựng chiến lược phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân đội - Chi nhánh Thái Nguyên.

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn lãnh đạo và các đồng nghiệp đã góp ý và tạo điều kiện cho tôi để tôi có thể hoàn thành luận văn .

Ngoài ra, bên cạnh sự giúp đỡ của thầy giáo hướng dẫn, các đồng nghiệp, tôi còn nhận được sự ủng hộ, giúp đỡ của bạn bè và gia đình để hoàn thành luận văn

Một lần nữa tôi xin chân thành cảm ơn TS. Trần Văn Quyết đã tận tình chỉ bảo, hướng dẫn, giúp đỡ và tạo điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn tốt nghiệp này.

***Tôi xin chân thành cảm ơn!***

*Thái Nguyên, ngày      tháng      năm 2015*

**Tác giả luận văn**

***Hà Văn Mạnh***

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC .....	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....	vii
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	viii
DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ .....	ix
<b>MỞ ĐẦU</b> .....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài .....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	1
3. Đối tượng và Phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Đóng góp của đề tài.....	2
5. Kết cấu luận văn .....	2
<b>Chương 1. CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT</b>	
<b>TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TRONG CÁC NHTM.....</b>	<b>3</b>
1.1. Khái quát về ngân hàng thương mại .....	3
1.1.1. Khái niệm ngân hàng thương mại .....	3
1.1.2. Các hoạt động chủ yếu của ngân hàng thương mại .....	4
1.2. Dịch vụ ngân hàng .....	5
1.2.1. Các quan điểm về dịch vụ ngân hàng .....	6
1.2.2. Một số dịch vụ Ngân hàng .....	6
1.3. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng thương mại.....	11
1.3.1. Khái niệm dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....	11
1.3.2. Đặc điểm của dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....	13
1.3.3. Các sản phẩm, dịch vụ của NHBL.....	15
1.3.4. Sự cần thiết phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ .....	20
1.3.5. Những nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển của dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....	22
1.4. Một số vấn đề về chiến lược và xây dựng chiến lược.....	26
1.4.1. Khái niệm về chiến lược .....	26
1.4.2. Sự cần thiết phải xây dựng chiến lược phát triển .....	27
1.4.3. Quy trình xây dựng chiến lược.....	28

1.5. Một số kinh nghiệm về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ trên thế giới và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam.....	34
1.5.1. Kinh nghiệm về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ trên thế giới.....	34
1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ ở Việt Nam.....	38
<b>Chương 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>40</b>
2.1. Câu hỏi nghiên cứu .....	40
2.2. Phương pháp nghiên cứu.....	40
2.2.1. Phương pháp thu thập thông tin .....	40
2.2.2. Phương pháp tổng hợp thông tin.....	41
2.2.3. Phương pháp phân tích thông tin số liệu .....	41
2.2.4. Công cụ sử dụng trong xây dựng chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....	42
2.3. Sử dụng hệ thống chỉ tiêu nghiên cứu.....	42
2.3.1. Thị phần bán lẻ của ngân hàng.....	43
2.3.2. Sự hoàn thiện và tính đa dạng của sản phẩm, dịch vụ.....	43
2.3.3. Hệ thống kênh phân phối.....	45
2.3.4. Đóng góp thu nhập cho ngân hàng .....	45
<b>Chương 3. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH THÁI NGUYÊN .....</b>	<b>46</b>
3.1. Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Quân đội - Chi nhánh Thái Nguyên.....	46
3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của MB Thái Nguyên.....	46
3.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy và tình hình nhân sự .....	47
3.1.3. Kết quả chung của hoạt động kinh doanh của Chi nhánh giai đoạn 2012 - 2014 .....	49
3.2. Phân tích các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của MB Thái Nguyên .....	63
3.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô.....	63
3.2.2. Phân tích môi trường vi mô đối với việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng TMCP Quân đội - Chi nhánh Thái Nguyên .....	73
3.2.3. Xác định cơ hội và thách thức đối với sự phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của MB Thái Nguyên .....	85
3.2.4. Xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài của MB Thái Nguyên đến việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....	86

3.3. Phân tích môi trường nội bộ của Ngân hàng TMCP Quân đội - Chi nhánh Thái Nguyên.....	87
3.3.1. Cơ cấu tổ chức và nhân sự .....	87
3.3.2. Hoạt động Marketing .....	88
3.3.3. Về công nghệ .....	88
3.3.4. Hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D).....	88
3.3.5. Thương hiệu, lịch sử .....	89
3.3.6. Xác định điểm mạnh và điểm yếu của MB Thái Nguyên trong việc phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ .....	89
3.3.7. Xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố nội tại của MB Thái Nguyên đến việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....	90
<b>Chương 4. XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ CHO MB THÁI NGUYÊN .....</b>	<b>93</b>
4.1. Định hướng, mục tiêu phát triển dịch vụ NHBL tại MB Thái Nguyên .....	93
4.1.1. Định hướng, mục tiêu phát triển của Ngân hàng TMCP Quân đội năm 2016 và giai đoạn 2016 - 2020.....	93
4.1.2. Quan điểm, mục tiêu phát triển dịch vụ NHBL tại MB Thái Nguyên.....	95
4.2. Xây dựng chiến lược phát triển dịch vụ NHBL tại MB Thái Nguyên.....	98
4.2.1. Quan điểm trong xây dựng chiến lược .....	98
4.2.2. Hình thành các chiến lược từ ma trận SWOT .....	99
4.2.3. Lựa chọn chiến lược qua ma trận QSPM .....	103
4.3. Giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại MB Thái Nguyên .....	104
4.3.1. Nâng cao chất lượng dịch vụ NHBL hiện có .....	104
4.3.2. Giải pháp đa dạng hóa sản phẩm.....	108
4.3.3. Đa dạng hóa kênh phân phối .....	109
4.3.4. Nâng cao chất lượng CBNV.....	110
4.3.5. Hoàn thiện, đổi mới công nghệ ngân hàng.....	111
4.4. Kiến nghị .....	112
4.4.1. Đối với Chính phủ và UBND tỉnh Thái Nguyên .....	112
4.4.2. Đối với Ngân hàng nhà nước Việt Nam .....	113
4.4.3. Đối với Ban lãnh đạo Ngân hàng Quân đội .....	114
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>115</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>116</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>118</b>





**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

DNNN	:	Doanh nghiệp nhà nước
DNNQD	:	Doanh nghiệp ngoài quốc doanh
DNVVN	:	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
DVBL	:	Dịch vụ bán lẻ
KH	:	Khách hàng
MB	:	Ngân hàng TMCP Quân đội
NHBL	:	Ngân hàng bán lẻ
NHNN	:	Ngân hàng nhà nước
NHTM	:	Ngân hàng thương mại
SXKD	:	Sản xuất kinh doanh
TMCP	:	Thương mại cổ phần

## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1.	Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE).....	30
Bảng 1.2.	Ma trận hình ảnh cạnh tranh.....	31
Bảng 1.3.	Ma trận các yếu tố bên trong (IFE) .....	32
Bảng 1.4.	Ma trận SWOT .....	33
Bảng 1.5.	Ma trận QSPM .....	34
Bảng 3.1.	Huy động vốn từ năm 2012-2014 của MB Thái Nguyên.....	51
Bảng 3.2.	Kết quả tín dụng giai đoạn từ 2012 - 2014 của MB Thái Nguyên.....	53
Bảng 3.3.	Số lượng thẻ phát hành giai đoạn 2012-2014 .....	56
Bảng 3.4.	Doanh số thanh toán thẻ giai đoạn 2012-2014.....	56
Bảng 3.5.	Doanh số một số hoạt động dịch vụ khác của MB Thái Nguyên giai đoạn 2012-2014.....	57
Bảng 3.6.	Thu phí dịch vụ giai đoạn 2012 - 2014 của MB Thái Nguyên .....	57
Bảng 3.7.	Huy động vốn từ năm 2012-2014 của MB Thái Nguyên.....	59
Bảng 3.8.	Tỷ trọng dịch vụ NHBL tại MB Thái Nguyên giai đoạn 2012 - 2014.....	61
Bảng 3.9.	Kết quả kinh doanh giai đoạn 2012 - 2014 của MB Thái Nguyên .....	62
Bảng 3.10.	Các chỉ tiêu phát triển kinh tế tỉnh Thái Nguyên giai đoạn 2012-2014 .....	64
Bảng 3.11.	Đầu tư trực tiếp nước ngoài giai đoạn 2010 -2014 của tỉnh Thái Nguyên.....	65
Bảng 3.12.	Đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng của MB Thái Nguyên.....	76
Bảng 3.13.	Quy mô huy động vốn của một số Chi nhánh NHTMCP trên địa bàn Thái Nguyên giai đoạn 2012 - 2014 .....	78
Bảng 3.14.	Quy mô cho vay của một số Chi nhánh NHTMCP trên địa bàn Thái Nguyên giai đoạn 2012 - 2014 .....	78
Bảng 3.15.	Bảng thống kê hoạt động quảng bá thương hiệu của các Chi nhánh NH TMCP ngoài Quốc doanh tại địa bàn .....	79
Bảng 3.16.	Tình hình phát triển mạng lưới điểm giao dịch của MB Thái Nguyên và một số đối thủ cạnh tranh.....	80
Bảng 3.17.	Ma trận hình ảnh cạnh tranh các đối thủ cạnh tranh của MB Thái Nguyên .....	82
Bảng 3.18.	Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE) .....	86
Bảng 3.19.	Ma trận các yếu tố bên trong (IFE) .....	90
Bảng 4.1.	Các chỉ tiêu phát triển dịch vụ NHBL của MB Thái Nguyên.....	97
Bảng 4.2.	Ma trận phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức trong phát triển dịch vụ NHBL của MB Thái Nguyên.....	99
Bảng 4.3.	Các chiến lược được lựa chọn.....	103